

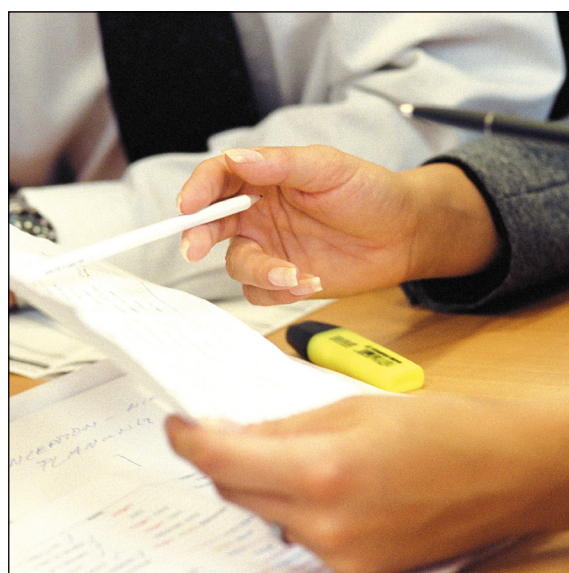
# Praktijkopleidersbijeenkomst



Rotterdam

■ 27 september 2012

# Leerstijltest



## Leerstijlentest

Vul de onderstaande negen vragen in. Elke vraag heeft vier antwoorden.

Let op! Geef het antwoord dat het beste bij jou past 4 punten, het antwoord dat daarna het beste bij jou past 3 punten, het antwoord dat daarna al wat minder bij je past 2 punten en het antwoord dat het minst bij je past 1 punt.

2

Aantal punten	Kolom A	Aantal punten	Kolom B	Aantal punten	Kolom C	Aantal punten	Kolom D
1. Je wilt leren om een filmpje te maken met een nieuwe camera. Hoe pak je het aan?							
1 2 3 4	Ik kijk eerst in het bijgeleverde boekje of op internet hoe ik de camera moet bedienen. Daarna bedenk ik wat ik zou willen filmen.	1 2 3 4	Ik bekijk wat ik wil filmen. Vervolgens probeer ik een filmpje te maken.	1 2 3 4	Ik bedenk allerlei ideeën voor filmpjes en bekijk hoe anderen dat hebben gefilmd. Ik vraag iemand om mij voor te doen hoe de camera werkt en doe het na.	1 2 3 4	Ik pak direct een camera in mijn handen en maak een filmpje.
2. Je krijgt een nieuwe computer. Je wilt hem meteen gebruiken. Hoe ga je te werk?							
1 2 3 4	Ik denk er eerst over na wat ik er allemaal mee zou kunnen doen.	1 2 3 4	Ik vraag eerst precies na wat er allemaal aan software op staat, hoeveel geheugen hij heeft en hoe snel hij is.	1 2 3 4	Ik lees eerst de gebruiksaanwijzing goed door.	1 2 3 4	Ik probeer direct alles uit
3. Je moet een project uitvoeren. Wat doe je?							
1 2 3 4	Ik denk er eerst over na wat de bedoeling is en hoe ik het aan kan pakken.	1 2 3 4	Ik lees eerst het projectplan helemaal door en bepaal dan hoe ik het ga aanpakken.	1 2 3 4	Ik kijk eerst waar ik het project voor kan gebruiken of bij aan kan laten sluiten.	1 2 3 4	Ik begin meteen met het uitvoeren van het project.
4. Je hoort op de radio een spannend verhaal. Je wilt het verhaal na vertellen. Wat doe je?							
1 2 3 4	Ik doe net of het verhaal zich op dit moment voor mijn ogen afspeelt en dat ik er bij ben. Ik maak er mijn eigen verhaal van.	1 2 3 4	Ik bedenk aan wie ik het verhaal zou willen vertellen en dan vertel ik het.	1 2 3 4	Ik ga na of ik de belangrijkste stukjes uit het verhaal ken en wat de volgorde is van het verhaal.	1 2 3 4	Het verhaal doet me denken aan andere spannende verhalen. Ik vertel het verhaal gewoon na.

Aantal punten	Kolom A	Aantal punten	Kolom B	Aantal punten	Kolom C	Aantal punten	Kolom D
5. Je gaat een avondje uit. Je mag kiezen of je naar een dans-, film-, muziek-, drama- of musical voorstelling gaat. Hoe maak je een keuze?							
1 2 3 4	Ik probeer me voor te stellen wat er in alle voorstellingen te zien of horen zal zijn. Het duurt wel even voor ik mijn keuze heb gemaakt.	1 2 3 4	Ik denk er niet lang over na. Ik vraag wie er zin heeft om mee te gaan. Waar ik ook naar toe ga, ik maak er een leuke avond van.	1 2 3 4	Ik probeer zoveel mogelijk over de voorstellingen te weten te komen. Daarna kies ik een voorstelling.	1 2 3 4	Ik kijk wat het beste bij mij en mijn gezelschap past. Ik kan snel kiezen.
6. Je wil een nieuwe game uitzoeken voor je spelcomputer. Hoe ga je te werk?							
1 2 3 4	Ik bedenk welke ervaringen ik in de game kan opdoen en hoeveel plezier ik er van zal hebben.	1 2 3 4	Ik wil precies weten wat er allemaal met die game kan, ik bekijk wat anderen van de game vinden en wat de prijs is.	1 2 3 4	Ik ga direct proberen hoe de game speelt.	1 2 3 4	Ik kijk en vergelijk welke game het beste bij mij past.
7. Je krijgt een toets over inktmengen. Hoe bereid je je voor?							
1 2 3 4	Ik probeer alles rond het mengen van inkt te begrijpen.	1 2 3 4	Ik zet de belangrijkste stappen in het proces van inktmengen voor mezelf op een rij.	1 2 3 4	Ik duik de boeken in en leer alles wat ik voor die toets moet weten.	1 2 3 4	Ik ga liever meteen het inkt mengen. Ik ga alleen studeren als het echt moet.
8. Je staat op het punt een totaal nieuwe baan aan te nemen. Hoe beslis je?							
1 2 3 4	Ik probeer me voor te stellen hoe het voor me zal zijn om dat werk te doen.	1 2 3 4	Ik wil precies weten wat er van mij verwacht wordt, hoeveel ik verdien en wat mijn doorgroei-mogelijkheden zijn.	1 2 3 4	Ik wil eerst precies weten wat iemand in dat bedrijf moet doen en hoe het bedrijf werkt.	1 2 3 4	Ik ga er werken en merk vanzelf wel of het mij bevalt.
9. Je mag kiezen hoe je theorie les krijgt in grafisch vormgeven. Hoe wil je het?							
1 2 3 4	Ik wil graag dat de docent anekdotes uit de praktijk vertelt.	1 2 3 4	Ik wil vooral duidelijke opdrachten krijgen.	1 2 3 4	Ik wil graag weten waarom ik de opdrachten moet doen.	1 2 3 4	Ik wil graag praktische opdrachten uitvoeren.

Je hebt nu alle antwoorden 4, 3, 2 of 1 punt(en) gegeven. Tel per kolom de volgende punten op.

**LET OP:** niet alle punten worden geteld, alleen van de vragen die hieronder zijn aangegeven!

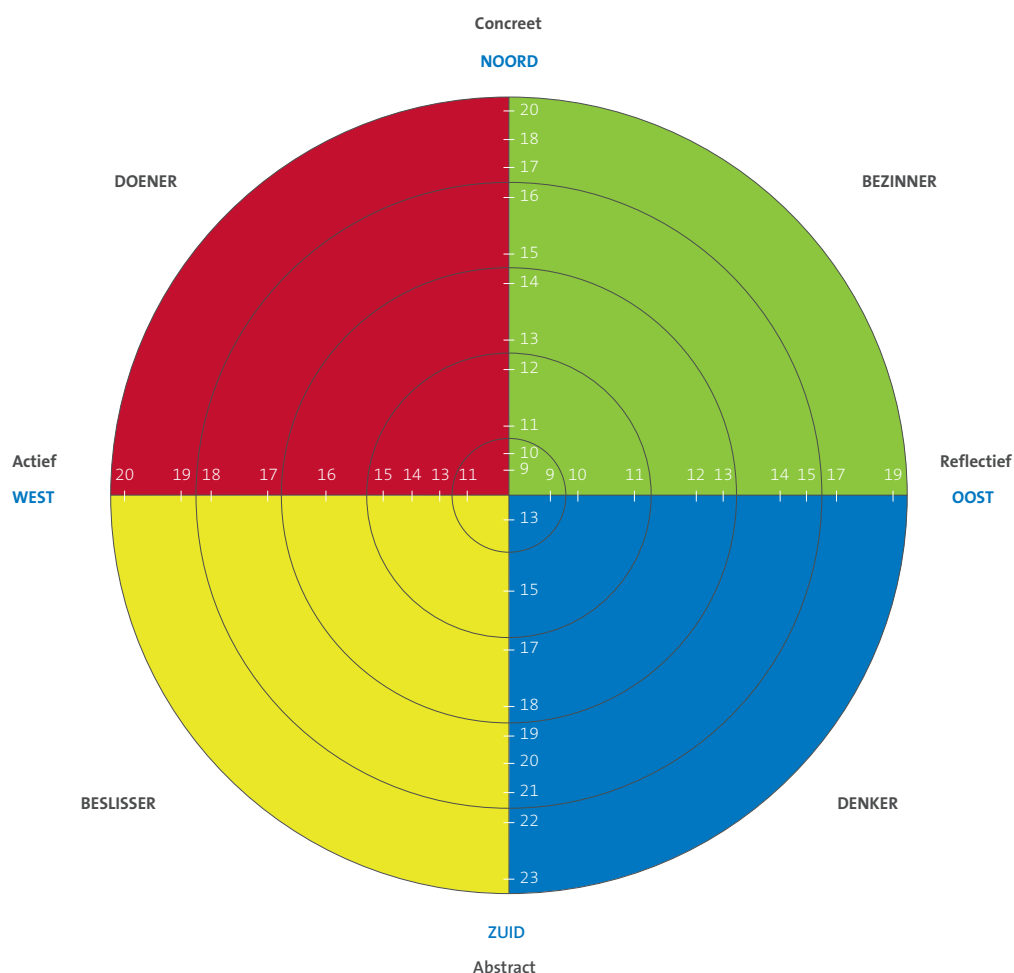
Vul de punten in	Totaal
------------------	--------

Kolom A vraag 2: ..... + vraag 3: ..... + vraag 4: ..... + vraag 5: ..... + vraag 7: ..... + vraag 8: ..... = ..... punten = **NOORD**  
 Kolom B vraag 1: ..... + vraag 3: ..... + vraag 6: ..... + vraag 7: ..... + vraag 8: ..... + vraag 9: ..... = ..... punten = **OOST**  
 Kolom C vraag 2: ..... + vraag 3: ..... + vraag 4: ..... + vraag 5: ..... + vraag 8: ..... + vraag 9: ..... = ..... punten = **ZUID**  
 Kolom D vraag 1: ..... + vraag 3: ..... + 6 vraag: ..... + vraag 7: ..... + vraag 8: ..... + vraag 9: ..... = ..... punten = **WEST**

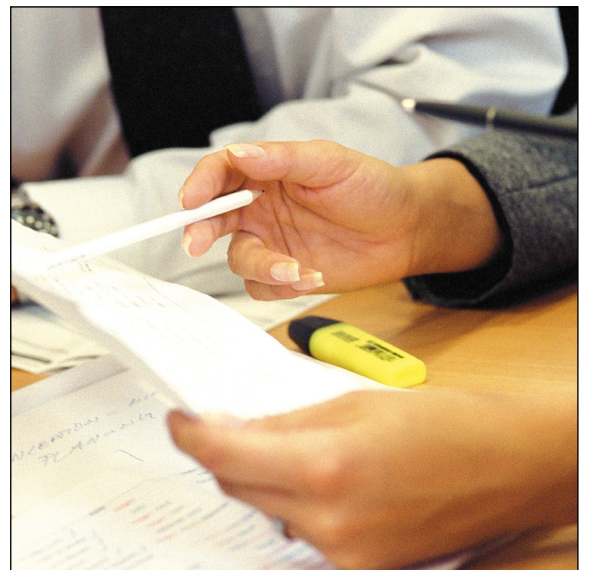
Vul nu de schietschijf als volgt in:

- A Op de lijn van de **NOORD**-score zet je het aantal punten.
- B Op de lijn van de **OOST**-score zet je het aantal punten
- C Op de lijn van de **ZUID**-score zet je het aantal punten
- D Op de lijn van de **WEST**-score zet je het aantal punten
- E Trek een lijn van het **NOORD**-punt naar het **OOST**-punt, van het **OOST**-punt naar het **ZUID**-punt en van het **ZUID**-punt naar het **WEST**-punt en van het **WEST**-punt naar het **NOORD**-punt, zodat er een soort ruitvorm ontstaat. Je ziet nu hoeveel je van elke leerstijl gebruikt.

4



# Leiderschapsstijltest



## Leiderschapsstijl

Gebruiksmogelijkheden	
Theoretisch inzicht	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrument voor zelfanalyse	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrument bij training	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrument bij coaching	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrument bij organisatie-analyse	<input checked="" type="checkbox"/>

Instructie	
Vorbereidingstijd	10 min.
Invullen en scoren vragenlijst	10 min.
Nabespreking	30 min.

2

### 1. Leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl is de stijl waarmee u als leidinggevende de anderen stuurt. Zo zal de ene leidinggevende wat coachender handelen, terwijl de andere meer directief kan zijn. De leiderschapsstijl zegt enerzijds wat over de eigen stijl van leidinggeven. Anderzijds vragen de situatie en de mensen waar u leiding aan geeft een bepaalde stijl of een mix van verschillende stijlen.

Het is niet mogelijk om a priori de beste leidinggevende stijl aan te wijzen. Wel kunt u een indicatie krijgen van uw eigen stijl en nagaan in welke mate deze stijl passend is bij uw organisatie en medewerkers. Hoe beter deze stijl past, hoe effectiever uw stijl van leidinggeven is en tot resultaten leidt.

De Leiderschapsstijl is effectief management- en beleidsinstrument voor management development, HR-beleid en (strategisch) opleidingsbeleid. Tevens is het bij uitstek geschikt voor trainingen en werkbijeenkomsten op het gebied van leiderschap, cultuurverandering en organisatieontwikkeling.

### 2. Instructie

Om meer zicht te krijgen op uw stijl, kunt u onderstaande vragenlijst invullen die uit twaalf vragen bestaat. Omcirkel de letter die rechts achter het antwoord van uw keuze staat. Hoe eerder u de vragen invult, hoe nauwkeuriger de uitslag zal zijn. Aan deze vragenlijst is geen exacte eindtijd gebonden. De meeste mensen hebben in ongeveer 10 minuten alle vragen doorlopen en hun score berekend.

1	U hebt een van uw medewerkers gevraagd een voorstel te maken voor de aanschaf van een nieuw testapparaat. Met enige ondersteuning van u voert deze medewerker gewoonlijk zijn opdrachten binnen de afgesproken tijd uit. Het voorstel dreigt nu te laat gereed te komen.				
A	U vertelt hem dat u het voorstel nodig hebt, legt hem uit wat erin moet staan en controleert zijn vorderingen dagelijks	I			
B	U geeft hem meer tijd om het voorstel af te maken.		D		
C	U vertelt hem wat u van hem verwacht: wanneer het voorstel gereed moet zijn en u gaat samen met hem de oorzaken van de huidige vertraging na.			C	
D	U praat met hem en moedigt hem aan het voorstel af te maken.				P

2	Uw groep werkt gewoonlijk effectief wanneer u haar aanmoedigt en stuurt. De laatste paar weken presteert de groep aanzienlijk minder. Afspraken worden niet meer nagekomen en de kwaliteit van het werk is beneden peil.				
A	U laat de groep zelf de problemen oplossen en u toont af en toe uw belangstelling.	D			
B	U zorgt dat de afspraken worden nagekomen, dat de kwaliteit van het werk goed is en u geeft de groep minder ruimte om met eigen verbetervoorstellen te komen		C		
C	U vertelt de groep precies wat u van haar verwacht en op welke termijn en u volgt het werk op de voet.			I	
D	U helpt de groep te bepalen wat er gedaan moet worden en u moedigt de groep aan om de nodige acties te ondernemen.				P

3	Een zeer productieve en effectieve medewerkster heeft u om hulp gevraagd. Normaal is zij gewend om zeer zelfstandig te werken, maar onlangs zijn er wat problemen gerezen die zij niet alleen denkt te kunnen oplossen				
A	U analyseert de problemen en stelt voorschriften op hoe te handelen en vertelt haar dat u verwacht dat ze overeenkomstig zal gaan werken.	I			
B	U blijft haar toestaan om de goede oplossingen zelf uit te zoeken.		D		
C	U bedenkt en kiest de oplossing zelf en u betreft haar bij het vinden ervan.			C	
D	U bespreekt de problemen met haar en ondersteunt haar bij het zoeken naar de juiste oplossing.				P



4

4	U hebt aan een van uw seniormedewerkers gevraagd om een nieuwe taak op zich te nemen, die voor de totale afdeling belangrijk is. Eerder werkte hij, met enige ondersteuning en hulp van u, naar tevredenheid. Nu is hij echter onzeker en twijfelt of hij de nieuwe opdracht wel aan kan.				
A	In een gesprek geeft u hem de gelegenheid om zijn twijfels en onzekerheden toe te lichten en u helpt hem bij het zoeken naar een eigen aanpak.	P			
B	U bepaalt welke activiteiten nodig zijn om de opdracht succesvol af te ronden en volgt zijn werkzaamheden op de voet.		I		
C	U laat hen zelf uitmaken hoe hij het werk zal aanpakken.			D	
D	U geeft expliciet aan wat hij moet doen, maar houdt rekening met mogelijke ideeën die hij inbrengt.				C

5	Een van uw medewerkers voelt zich onzeker over een door u aan hem op te dragen taak. Hij is zeer competent en u weet dat hij de taak met succes kan uitvoeren.				
A	U luistert naar zijn twijfels en stimuleert zijn denken over de voor hem liggende taak.	P			
B	U geeft aan waarom en op welke wijze u de taak uitgevoerd wilt hebben. U betreft hem er zoveel mogelijk bij.		C		
C	U vertelt hem precies wat hij moet doen en controleert zijn werk dagelijks.			I	
D	U laat het hem zelf uitzoeken; af en toe gaat u eens bij hem langs.				D

6	Een lid van uw groep staat bekend om haar goede prestaties zonder daarbij al te veel ondersteuning en aanmoediging van uw kant nodig te hebben. In het functioneringsgesprek hebt u t.a.v. nieuwe opdrachten afspraken gemaakt voor het komende jaar.				
A	U laat haar geheel zelfstandig werken en laat haar zelf zorgen voor haar eigen sturing en ondersteuning.	D			
B	U benadrukt het belang van het nakomen van afspraken en instrueert haar met betrekking tot het uitvoeren van deze nieuwe opdrachten		I		
C	U bespreekt met haar de doelstellingen en resultaten van deze opdrachten en maakt daarbij gebruik van haar suggesties ter zake.			C	
D	U geeft zoveel mogelijk ruimte om haar mening over werkwijze en uitvoering naar voren te brengen en laat haar zelf aangeven welke ondersteuning zij van u wenst.				P

7	De productiviteit van uw groep is hoog en de mensen kunnen goed met elkaar opschieten, ook nu u hen daarbij minder steunt. U moet van hen nu extra werk en inzet vragen. Dat moet, omdat u zich meer met andere zaken gaat bezighouden.			
A	U draagt het werk op en zorgt ervoor dat uw medewerkers precies weten wat ze moeten doen; u volgt hun vorderingen op de voet.	I		
B	U licht het nieuwe werk toe en biedt hen ruimte voor vragen en opmerkingen. U toont uw tevredenheid over hun prestaties over de afgelopen perioden.		P	
C	U zorgt ervoor dat uw medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht, en neemt zinvolle suggesties van hun kant over.			C
D	U laat de medewerkers zelf bepalen hoe ze de opdracht gaan uitvoeren.			D

8	U hebt er onlangs een nieuwe medewerker bij gekregen. Hoewel hij onervaren is en gebrek aan zelfvertrouwen heeft, gelooft u dat hij wel de capaciteiten heeft om het werk te doen.			
A	U laat hem zelf bepalen wat er gedaan moet worden en toont belangstelling voor zijn voortgang.	D		
B	U vertelt hem precies wat het werk inhoudt, wat u van hem verwacht en u volgt zijn vorderingen op de voet.		I	
C	U vertelt hem hoe hij volgen u het werk moet doen en wacht daarbij af of hij met vragen en suggesties komt.			C
D	U geeft hem de gelegenheid om met ideeën en voorstellen te komen en u steunt hem daarbij.			P

9	Een van uw medewerksters heeft een wijzigingsvoorstel gemaakt waarin u wel wat ziet. In het verleden heeft zij meer zinvolle en nuttige voorstellen gedaan en die ook zelf met enige steun van uw kant weten in te voeren. U hebt vertrouwen in haar capaciteiten.			
A	U geeft aan op welke wijze het voorstel moet worden ingevoerd.	I		
B	U bespreekt het voorstel met haar en u steunt haar bij de invoering ervan. P		P	
C	U stelt een werkwijze op voor de invoering en maakt daarbij gebruik van haar suggesties.			C
D	U geeft haar de verantwoordelijkheid voor de invoering van het voorstel en u bemoeit zich er verder nauwelijks mee.			D

10 Wegens familieomstandigheden hebt u de eerste twee vergaderingen van een projectgroep, waarvan u de projectleider bent, moeten missen. Bij de derde bijeenkomst constateerde u, dat de groep goed functioneert en het project goed aanpakt. U voelt zich nu onzeker over uw positie en uw mogelijke inbreng in de groep.				
A U blijft deelnemen aan de vergaderingen en laat de groep op dezelfde voet doorgaan.	D			
B U voelt zich verantwoordelijk voor de leiding van het project en u neemt de sturing van de werkzaamheden van de projectgroep over.		I		
C U laat de groep op de ingeslagen weg doorgaan en steunt de werkzaamheden.			P	
D U stuurt de groep bij haar werkzaamheden en gebruikt de suggesties van de leden.				C

11 Uw groep is zeer competent en in staat zelfstandig te werken. U hebt dat ook gestimuleerd en u hebt aan sommige groepsleden deelverantwoordelijkheden gedelegeerd. De resultaten van deze mensen zijn zeer goed.				
A U gaat door met het (individueel) ondersteunen en aanmoedigen.	P			
B U stuurt het groepswerk meer direct en u volgt de verrichtingen op de voet.		I		
C U laat de groep haar eigen werk blijven regelen.			D	
D U stuurt het groepswerk en werkt nauw met de groep samen, om hun ideeën optimaal naar voren te laten komen.				C

12 Een van uw medewerkers wil erg graag een nieuwe opdracht op zich nemen. Zij heeft daarin weliswaar nog maar weinig ervaring, maar zij heeft altijd goed werk geleverd.				
A U legt haar uit wat het nieuwe werk inhoudt en steunt haar in haar enthousiasme voor de nieuwe taak.	C			
B U geeft haar de nieuwe opdracht en laat haar zelf bepalen hoe ze deze het beste kan aanpakken.		D		
C U moedigt haar aan om het nieuwe werkgebied te proberen en u ondersteunt haar daarbij.			P	
D U vertelt haar precies wat zij moet doen om haar nieuwe taak goed te kunnen volbrengen en u volgt haar verrichtingen op de voet.				I

## Score leiderschapsstijl

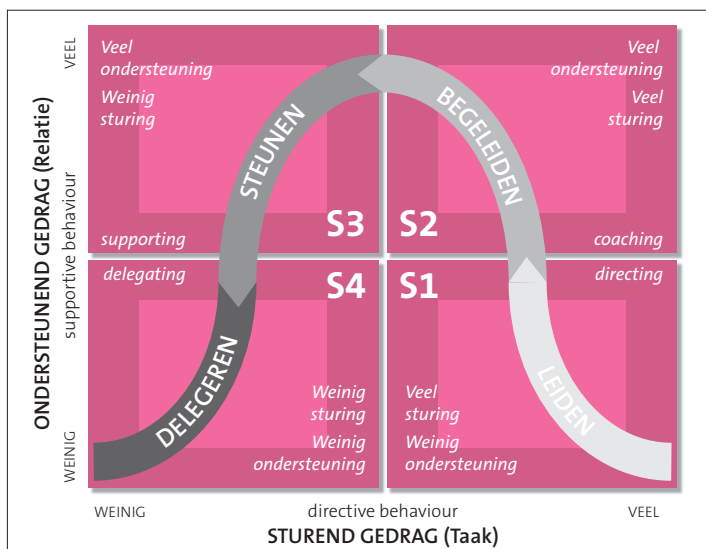
### 3. Score

Deze 12 vragen zijn gebaseerd op het theoretisch model van Hersey & Blanchard dat vier stijlen van leidinggeven onderscheidt, afhankelijk van de mate van taakgerichtheid en de mate van relatiegerichtheid:

- Instrueren (veel taakgericht en weinig relatiegericht)
- Consulteren (veel taakgericht en sterk relatiegericht)
- Participeren (weinig taakgericht en sterk relatiegericht)
- Delegeren (weinig taakgericht en weinig relatiegericht)

Indien u het aantal malen optelt dat u de I (instrueren), C (consulteren), P (participeren) en D (delegeren) heeft gescoord, ziet u aan de hand van de scores wat uw dominante leiderschapsstijl is.

S1	S2	S3	S4
Instrueren	Consulteren	Participeren	Delegeren
Aantal:	Aantal:	Aantal:	Aantal:



### 4. Achtergrondliteratuur

- Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Hersey en Blanchard, New Jersey/Prentice Hall, 1977